

Plan stratégique  
2008-2012  
de la  
Commission scolaire Marie-Victorin

- Démarche et analyse stratégique
- Plan stratégique



DÉMARCHE  
ET  
ANALYSE STRATÉGIQUE

---

## Avant-propos

Le plan stratégique de la Commission scolaire Marie-Victorin représente beaucoup plus qu'un document énonçant des orientations et des axes de développement pour les années à venir. Il constitue un exercice d'analyse complet qui comprend :

- » le recensement des portraits précis de chacun des secteurs et des services à une étape déterminée de son évolution;
- » la reconnaissance des forces de l'organisation;
- » la formulation de constats communs ou particuliers concernant les points à améliorer et les chantiers de travail à mettre en branle;
- » l'analyse de l'ensemble de ces éléments pour en dégager les champs d'action prioritaires pour les prochaines années.

## La démarche

La méthodologie choisie pour cet exercice repose sur le *Guide pour l'analyse stratégique d'une commission scolaire* de Monsieur Pierre Colletette, professeur à l'Université du Québec en Outaouais, avec la contribution de Monsieur Gilles Turcotte, consultant en développement organisationnel.

Monsieur André Byette, directeur général adjoint, a été désigné comme porteur de ce dossier et a coordonné la réalisation de la démarche.

Neuf groupes ont été formés pour représenter les divers secteurs et services :

- » Services administratifs et techniques;
- » Services éducatifs, jeunes et adultes;
- » Services aux entreprises;
- » Secteur de l'enseignement primaire;
- » Secteur de l'enseignement secondaire;
- » Secteur des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA), primaire et secondaire;
- » Secteur de la formation générale aux adultes;
- » Secteur de la formation professionnelle;
- » Secteur des écoles spécialisées.

Toutes les personnes composant ces groupes ont reçu une grille d'analyse détaillée comportant de nombreux indicateurs précis à évaluer concernant les tendances dans l'environnement, ainsi que la performance et la capacité de réponse de leur service ou secteur. Elles ont procédé, parfois individuellement, parfois collectivement, à une première évaluation à l'aide de cette grille.

Chacun des groupes a ensuite été rencontré pour établir le portrait le plus juste possible de sa situation. Par la suite, chacun a validé l'analyse proposée.

Au total, près d'une cinquantaine de gestionnaires ont participé à cet auto-examen : directions de services, directions et directions adjointes d'établissements. Leur générosité et leur intégrité ont permis d'identifier les véritables forces et faiblesses de l'organisation et ont conduit à la réussite de toute la démarche.

Une synthèse globale a ensuite pu être réalisée, mettant en lumière les principaux enjeux et défis auxquels la Commission scolaire Marie-Victorin est et sera confrontée, et a mené à un projet de plan stratégique qui a d'abord été soumis à 155 gestionnaires en assemblées générales des gestionnaires, en janvier et février 2008, pour consultation et enrichissement. Le projet a été déposé au Comité de travail du Conseil des commissaires pour validation le mardi 11 mars 2008, avant d'entamer les démarches officielles de consultation.

## LE PORTRAIT DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARIE-VICTORIN

Afin de mieux comprendre les constats auxquels l'analyse stratégique a mené, voici ce qu'il faut savoir de la Commission scolaire Marie-Victorin.

### Son territoire

- Villes de Brossard, Saint-Lambert et Longueuil (arrondissements Greenfield Park, Saint-Hubert et Vieux-Longueuil).
- C'est l'une des cinq grandes commissions scolaires de plus de 35 000 élèves au Québec.

### Ses établissements

75 établissements soit :

- 51 écoles primaires;
- 9 écoles secondaires;
- 6 écoles et points de services spécialisés, dont 4 écoles à mandat régional et une école à mandat suprarégional;
- 5 centres d'éducation des adultes;
- 3 centres de formation professionnelle;
- 1 point de service en milieu hospitalier.

### Son offre de services

Services éducatifs :

- La Commission scolaire Marie-Victorin se démarque avec des écoles primaires d'enseignement général ancrées dans leur milieu, qui offrent une variété de programmes dans divers domaines (anglais, informatique, arts, sport, etc.).
- Les écoles secondaires de la Commission scolaire Marie-Victorin offrent toutes un ou plusieurs programmes particuliers stimulants et enrichissants.
- Pour les clientèles particulières ne pouvant bénéficier de l'intégration, la Commission scolaire Marie-Victorin offre des écoles et points de services spécialisés adaptés à leurs besoins (handicap visuel, difficulté grave de comportement, déficience intellectuelle, etc.).
- À la formation professionnelle, les centres offrent 40 programmes qui conduisent à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou à une attestation de spécialisation professionnelle (ASP).
- À l'éducation des adultes, les centres permettent aux adultes d'acquérir un complément de formation essentielle pour accéder au marché du travail.
- Services aux entreprises et développement international : la Commission scolaire Marie-Victorin appuie les entreprises de la région en matière de formation et de développement de la main d'œuvre, de même que dans leurs interventions au niveau international.

Services administratifs :

- En plus des services éducatifs, la Commission scolaire Marie-Victorin assure également la gestion des ressources humaines, l'entretien des immeubles et l'organisation du transport de plus de 21 000 élèves et de 10 000 élèves répartis dans 48 services de garde.

### Ses effectifs

- 35 244 élèves (au 30 septembre 2007).
- Entre septembre 1998 et septembre 2007, baisse de près de 4 160 élèves au préscolaire, primaire et secondaire, et une baisse anticipée de 3 685 élèves entre 2007 et 2013.
- Entre 2001 et 2007, croissance de 12,7 % (160 ETP) à l'éducation des adultes.
- À la formation professionnelle, les effectifs sont restés stables.

### Ses ressources humaines

- Environ 4 559 employés enseignants et non-enseignants (au 30 septembre 2007).
- Le 2<sup>e</sup> employeur en importance du territoire.
- Les nombreux départs à la retraite ont généré l'embauche près de 1 000 nouveaux employés au cours des cinq dernières années.

### **La situation socioéconomique de sa clientèle**

- En 2005-2006, la proportion d'élèves du secteur « jeunes » provenant d'un milieu à indice de défavorisation socioéconomique élevé était de 24,7 %.
- La répartition des écoles par cote de défavorisation (1 à 10) présente des écarts importants sur le territoire de la Commission scolaire Marie-Victorin : 19 établissements ont une cote de 8, 9 ou 10, tandis que 16 établissements ont une cote de 1, 2 ou 3.
- La Commission scolaire Marie-Victorin se situe au 44<sup>e</sup> rang en ce qui concerne l'indice socioéconomique. Elle perçoit 60 % des allocations de défavorisation en Montérégie.

### **Les adultes non ou peu scolarisés**

- Malgré une croissance des effectifs, près de 3 700 jeunes adultes de 16 à 24 ans restent à joindre, dont la plus forte concentration se retrouve à Longueuil.

### **Sa clientèle immigrée**

- La clientèle issue de l'immigration représente 29 % de la population scolaire et provient de 80 pays.

### **Élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)**

- Elle possède le taux le plus élevé d'élèves handicapés dans la catégorie des commissions scolaires de plus de 35 000 élèves, avec un pourcentage de 3,5 % (en croissance depuis 2000).
- Elle affiche le plus haut taux de plans d'intervention individuels (18,8 %) au Québec parmi les commissions scolaires de taille comparable.

### **Concurrence**

- 17 établissements privés desservent le territoire.
- Au primaire, 94 % des élèves du territoire fréquentent l'école publique.
- Au secondaire, 73 % des élèves fréquentent l'école publique.

### **Situation financière**

- Budget annuel 2007-2008 de 289 000 000 \$, dont la partie la plus importante est affectée aux activités d'enseignement, de formation et de soutien à l'enseignement.
- Les coûts relatifs aux activités administratives à la Commission scolaire Marie-Victorin sont inférieurs à la moyenne des commissions scolaires de taille comparable.
- Le coût par élève est supérieur à la moyenne pour les activités d'enseignement et de formation et pour les activités de soutien à l'enseignement et à la formation.

### **Taux de réussite au primaire**

- La Commission scolaire Marie-Victorin affiche un taux de réussite comparable ou supérieur aux moyennes nationales : 80 % en français, 84 % en anglais et 75 % en mathématiques.

### **Taux de réussite au secondaire**

- La Commission scolaire Marie-Victorin présente un taux de réussite de 79,2 % à l'ensemble des épreuves ministérielles en 2006. Elle se retrouve ainsi à égalité avec la moyenne de la province.
- Les résultats aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport sont comparables ou supérieurs à la moyenne québécoise.
- Grâce aux efforts soutenus pour contrer le décrochage scolaire, on note, entre 2002 et 2007, une baisse du taux de décrochage. Selon les statistiques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le taux de décrochage chez les élèves est passé de 36,4 % à 30,8 % chez les garçons, et de 23,4 % à 20,6 % chez les filles.

---

<sup>1</sup>Divers documents ont servi à dresser ce portrait :

*Statistiques sur la réussite et la persévérance scolaire en Montérégie*, Table d'éducation interordres de la Montérégie.

*Indicateurs de gestion et données de gestion*, version 2006, MELS.

Sondage sur l'offre de service de la Commission scolaire Marie-Victorin, recherche Ad-Hoc.

*L'offre de formation en Montérégie et les priorités 2007 à 2011*, Table d'éducation interordres de la Montérégie. Données statistiques repérables sur le site Internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

## ANALYSE STRATÉGIQUE

### LES FORCES, LES CONSTATS ET LES ENJEUX

Les pages qui suivent présentent la synthèse des résultats de l'analyse stratégique qui a servi à définir les défis à relever et l'engagement de la Commission scolaire Marie-Victorin pour les prochaines années.

#### Les services éducatifs et la réussite des élèves

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
<p>La Commission scolaire Marie-Victorin dessert quelque 35 244 élèves.</p>	<p>La décroissance démographique importante, déjà en cours dans certains secteurs, se poursuivra dans les prochaines années et entraînera une diminution du financement.</p> <p>Le profil démographique change aussi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ malgré la décroissance démographique, le taux d'allophones et d'élèves handicapés augmente;</li> <li>➤ tous les secteurs, même les secteurs « favorisés », voient apparaître des difficultés nouvelles (besoins de services de soutien aux élèves);</li> <li>➤ les clientèles des secteurs de l'éducation aux adultes et de la formation professionnelle rajeunissent et présentent de nouveaux besoins.</li> </ul>	<p>Maintenir ou améliorer la qualité et l'accessibilité aux services.</p> <p>Faire face à une diminution du financement en raison de la baisse démographique.</p> <p>Faire face à des besoins croissants en services complémentaires et de soutien direct à la clientèle jeune et adulte.</p>
<p>Malgré la présence de 17 établissements d'enseignement privés sur le territoire de la Commission scolaire Marie-Victorin, 94 % des élèves du primaire et 73 % des élèves du secondaire fréquentent l'école publique.</p>	<p>Le secteur privé présente une concurrence croissante au primaire, au secondaire et pour les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.</p>	<p>Maintenir et améliorer la qualité des services pour tous les élèves.</p> <p>Augmenter la clientèle.</p> <p>Faire connaître la qualité et la diversité de l'offre.</p> <p>Faire face à un secteur privé qui n'a pas les contraintes du secteur public.</p>

## Les services éducatifs et la réussite des élèves

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
<p>Les taux de réussite des élèves au primaire et au secondaire sont comparables ou supérieures aux moyennes nationales.</p>	<p>Le nombre d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage est plus élevé en milieu défavorisé et, sur le plan de la réussite, les défis sont différents là où la défavorisation est aussi jumelée à la multiethnicité. De nouveaux besoins spécifiques à cette diversité apparaissent.</p> <p>De même, les défis diffèrent quant à la réussite des garçons ou des filles.</p>	<p>Mieux connaître les besoins spécifiques liés à la défavorisation jumelée à la multiethnicité, de même que ceux des élèves immigrants adultes.</p> <p>Favoriser davantage la réussite des garçons.</p> <p>Faire face aux principaux obstacles pour améliorer le taux de réussite de tous les élèves, peu importe le secteur.</p>
<p>La Commission scolaire Marie-Victorin accueille une clientèle issue de l'immigration qui représente 29 % de la population scolaire et provient de 80 pays.</p>	<p>La clientèle immigrante ne présente pas un profil uniforme, et ses besoins incluent une intégration harmonieuse à la communauté.</p>	<p>Assurer une meilleure intégration des élèves immigrants de façon à favoriser leur réussite sur tous les plans.</p>
<p>Le personnel de la Commission scolaire Marie-Victorin s'efforce d'offrir des services appropriés à chacun de ses élèves.</p>	<p>On constate des inégalités quant à la teneur des dossiers des élèves et quant à l'identification et à l'évaluation des élèves présentant des besoins d'intervention particuliers.</p> <p>Aussi, les dossiers ne suivent pas forcément les élèves lors de leur passage vers un autre cycle, un autre secteur, un autre cheminement.</p>	<p>Documenter les interventions de façon à détenir l'information la plus complète possible afin d'offrir les services les plus appropriés.</p>
<p>Le travail des conseillers pédagogiques est efficace et apprécié.</p> <p>Sur le plan pédagogique, les pratiques convergent avec le renouveau pédagogique, en particulier au primaire et au secondaire.</p>	<p>Les conseillers pédagogiques ne peuvent actuellement répondre à tous les besoins de formation.</p> <p>Les outils et méthodes d'enseignement ou d'intervention sont implantés ou adaptés de façon inégale.</p> <p>À la formation générale aux adultes, les pratiques sont moins adaptées au renouveau pédagogique, et une réelle incertitude existe face à l'implantation de ce renouveau.</p>	<p>Fournir davantage de soutien de la part des services éducatifs aux secteurs où les pratiques sont moins adaptées au renouveau pédagogique.</p> <p>En contexte de décroissance démographique, maintenir le soutien aux secteurs où le renouveau pédagogique est déjà implanté ou en implantation.</p>

## Les services éducatifs et la réussite des élèves

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
<p>À la formation générale des adultes, les effectifs sont en hausse, tandis qu'ils restent stables à la formation professionnelle.</p>	<p>Les services touchant de près à la formation de la main-d'œuvre (Formation professionnelle, Éducation des adultes, Services aux entreprises) font face à des changements importants dans les marchés et dans les besoins des entreprises.</p> <p>De plus, les nouveaux parcours de formation au secondaire génèrent de l'incertitude quant aux préalables requis pour accéder à la formation professionnelle.</p> <p>En formation professionnelle, certains programmes ne trouvent aucune clientèle malgré la forte demande de main-d'œuvre.</p>	<p>Attirer de nouvelles clientèles, jeunes et adultes et les motiver à persévérer jusqu'à l'obtention du diplôme.</p> <p>Mieux répondre aux besoins de main-d'œuvre.</p>
<p>La Commission scolaire Marie-Victorin accueille le plus haut taux d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage parmi les commissions scolaires de taille comparable au Québec. Elle leur offre des services de qualité. Elle réalise et soutient le pourcentage de plans d'intervention individuels le plus élevé.</p>	<p>Une forte concentration d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage intégrés dans un milieu exige des efforts considérables de régulation.</p>	<p>Adapter la structure et l'organisation des établissements (incluant les activités parascolaires, les activités du midi et les services de garde) pour mieux intégrer les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage dans toutes les sphères d'activité.</p>



## Les ressources humaines

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
L'image de la Commission scolaire Marie-Victorin est positive auprès de la main-d'œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il y a pénurie de personnel. Le</li> <li>· nombre grandissant de postes</li> <li>· vacants générés par les</li> <li>· demandes de congé de tous</li> <li>· ordres engendre, dans un</li> <li>· contexte de rareté des</li> <li>· ressources humaines, un</li> <li>· manque de personnel disponible</li> <li>· et l'absence de services.</li> <li>· On déplore un manque de</li> <li>· stabilité du personnel en</li> <li>· soutien aux élèves.</li> <li>· Les problèmes de recrutement</li> <li>· sont encore plus aigus au niveau</li> <li>· de la formation professionnelle</li> <li>· et à l'éducation des adultes,</li> <li>· qui ne disposent pas de banques</li> <li>· de ressources.</li> <li>· La main-d'œuvre actuelle</li> <li>· recherche plus de souplesse</li> <li>· dans ses conditions de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Maintenir la qualité des services</li> <li>· malgré la rareté des ressources.</li> <li>· Favoriser la stabilité du</li> <li>· personnel</li> </ul>
<p>La compétence du personnel est reconnue.</p> <p>La volonté de perfectionnement du personnel est élevée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dans certains cas, les membres</li> <li>· du personnel, toutes catégories</li> <li>· confondues, sont insuffisamment</li> <li>· formés aux réalités de l'école.</li> <li>· Pour certaines catégories de</li> <li>· personnel, notamment les</li> <li>· éducateurs spécialisés, les</li> <li>· préposés aux élèves handicapés</li> <li>· et le personnel de soutien, l'offre</li> <li>· de formation continue ne répond</li> <li>· pas aux besoins ou aux</li> <li>· disponibilités des personnes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Répondre aux besoins de</li> <li>· formation de toutes les</li> <li>· catégories de personnel.</li> </ul>
Un programme de mentorat jumelle des membres plus jeunes du personnel à d'autres plus expérimentés.	Malgré le programme de mentorat déjà en place, le transfert intergénérationnel des savoirs n'est pas systématique.	Établir un équilibre entre l'expérience et l'expertise dans tous les secteurs.
Les pratiques de planification, de suivi et de contrôle sont efficaces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il manque des mécanismes et des</li> <li>· outils pour la supervision et</li> <li>· l'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promouvoir l'évaluation comme</li> <li>· outil d'amélioration et implanter</li> <li>· des évaluations régulières et de</li> <li>· qualité, et les appliquer aux</li> <li>· listes de rappel et aux</li> <li>· transferts.</li> </ul>

## La structure organisationnelle

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
<p>La gestion financière est conforme aux règles. À cet égard, les mesures de soutien mises en place pour les différentes directions sont efficaces et appréciées.</p>	<p>La tendance à constituer des réserves nuit à l'utilisation optimale des ressources financières, en plus de générer des surplus défavorables à l'organisation dans le calcul de ses allocations futures.</p>	<p>Utiliser les ressources de façon optimale.</p>
<p>Le personnel est très engagé face à la clientèle. Les mécanismes décisionnels et de consultation internes sont efficaces et démocratiques.</p>	<p>L'engagement et la volonté des personnes de répondre aux besoins particuliers entraînent un certain essoufflement. Les divers mécanismes sont parfois lourds.</p>	<p>Préserver le meilleur équilibre possible entre l'engagement de notre personnel, la qualité de nos services et notre développement.</p>
<p>Des gestes de plus en plus nombreux sont accomplis pour favoriser la protection de l'environnement (Établissements verts Brundtland, programmes Centre de formation en entreprise et récupération (CFER), etc.)</p>	<p>Les actions ou politiques sont propres aux secteurs, aux services ou aux établissements.</p>	<p>Optimiser les efforts de protection de l'environnement.</p>
<p>La Commission scolaire Marie-Victorin est consciente de son rôle de valorisation de l'utilisation d'une langue française de qualité.</p>	<p>Les communications orales ou écrites émanant des établissements ou des services ne présentent pas toujours une qualité de langue adéquate.</p>	<p>Maintenir un niveau d'exigence élevé quant à la qualité de la langue parlée et écrite à tous les niveaux.</p>

## Les communications

FORCES	CONSTATS	ENJEUX
<p>Les relations sont généralement positives avec les groupes de parents, les partenaires et les médias locaux.</p>	<p>Compte tenu de la gouvernance actuelle, l'opinion publique est soumise à la pression des médias nationaux.</p> <p>On croit que la population ne connaît pas suffisamment la mission ni le travail de la Commission scolaire Marie-Victorin.</p> <p>L'offre de services est insuffisamment connue pour certains secteurs.</p> <p>Des inquiétudes persistent chez les parents face à l'intégration des élèves.</p>	<p>S'imposer comme un acteur essentiel dans le développement socioéconomique du territoire, avec d'autres partenaires majeurs.</p>
<p>La Commission scolaire Marie-Victorin est dotée d'une culture et d'une dynamique interne fortement centrées sur « l'humain ».</p>	<p>Certains membres du personnel connaissent peu la structure de la Commission scolaire Marie-Victorin.</p> <p>Il persiste parfois une attitude critique de certains membres du personnel face à l'organisation, perçue comme étant source de mauvaises nouvelles et insensible aux réalités de certains secteurs.</p> <p>De plus, l'offre de services gagnerait à être mieux connue de façon intersectorielle.</p>	<p>Mieux communiquer à l'interne pour démontrer la complémentarité des rôles de chacun des secteurs dans l'organisation.</p>

---

PLAN STRATÉGIQUE  
2008-2012

## Préambule

L'analyse stratégique de la Commission scolaire effectuée selon la démarche proposée par Pierre Collette, a permis d'élaborer le projet de plan stratégique de la Commission scolaire Marie-Victorin pour 2008-2012.

Ce projet a été présenté au conseil des commissaires lors de la séance du comité de travail du 11 mars 2008, lequel a donné son aval pour lancer les consultations qui se sont déroulées du 11 mars au 5 juin 2008.

La recommandation du projet final du plan stratégique 2008-2012 a été soumise au comité de travail du conseil des commissaires lors de la séance du 17 juin 2008, en vue d'une adoption à la séance publique du 25 juin.

## NOTRE ENGAGEMENT POUR 2008-2012

La Commission scolaire Marie-Victorin a la volonté de fournir un environnement propice aux apprentissages et au développement de toutes les personnes qui y étudient et qui y œuvrent.

À cette fin, elle s'engage :

- À soutenir son personnel et ses établissements dans la mise en œuvre de services éducatifs diversifiés, de qualité et accessibles pour toutes les clientèles qu'elle dessert, jeunes et adultes.
- À favoriser et à promouvoir l'accomplissement de la mission de ses établissements, soit de socialiser, de qualifier et d'instruire toutes les personnes de façon équitable.
- À former une main-d'œuvre qualifiée qui correspond aux réalités du marché du travail sur son territoire, dans sa région et au Québec.
- À jouer son rôle de partenaire majeur dans la vie professionnelle, sociale, économique et culturelle de sa communauté.

## *Premier volet*

*Soutenir le développement et le cheminement scolaire de tous nos élèves, jeunes et adultes.*

*Pour faire face à la décroissance démographique et à l'évolution du profil sociodémographique de notre clientèle :*

- 1.1 Assurer un équilibre optimal entre le nombre d'établissements, leur répartition sur le territoire et la qualité des services éducatifs offerts.
- 1.2 Consolider et développer la qualité et la diversité de l'offre de services pour augmenter la proportion d'élèves inscrits à l'école publique, et offrir des voies motivantes, accessibles à tous les élèves du territoire de la Commission scolaire Marie-Victorin.

*Pour mieux qualifier et favoriser la réussite de nos élèves :*

- 1.3 Faciliter la fluidité et la continuité entre les différents parcours de formation de façon à favoriser la persévérance, avec une préoccupation particulière pour les garçons.
- 1.4 Favoriser l'accessibilité à des ressources de soutien et à des services complémentaires pour toute la clientèle, y compris celle de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle.
- 1.5 S'assurer d'intervenir de façon préventive auprès de l'ensemble des élèves en concertation avec les différents partenaires.
- 1.6 Soutenir nos établissements dans la mise en œuvre de moyens pour intégrer les élèves immigrants, jeunes et adultes, à la vie de la communauté.
- 1.7 Soutenir nos établissements dans la poursuite de l'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage dans toutes les sphères d'activité des établissements.
- 1.8 Assurer la définition et l'application d'un référentiel commun pour la réalisation, la communication et l'accessibilité des différents dossiers des élèves, de façon à assurer des passages harmonieux et à procurer des services appropriés aux besoins de chaque élève.

## *Premier volet*

*Soutenir le développement et le cheminement scolaire de tous nos élèves, jeunes et adultes.*

*Pour contrer les difficultés spécifiques liées à la défavorisation lorsqu'elle est jumelée à la multiethnicité :*

- 1.9 Soutenir les établissements concernés dans le développement de nouvelles approches qui soient adaptées au besoin de tous les élèves.

*Pour optimiser le niveau d'implantation du renouveau pédagogique :*

- 1.10 Favoriser le développement de nouveaux modèles de soutien aux établissements pour poursuivre l'implantation du renouveau pédagogique, en tenant compte des réalités des diverses clientèles.

*Pour former une main-d'œuvre qualifiée répondant aux réalités de la société et du marché du travail :*

- 1.11 Adapter l'offre de services aux nouvelles réalités sociales et familiales des élèves adultes, en concertation avec les différents partenaires, de façon à accueillir de nouvelles clientèles et à favoriser leur persévérance.



## *Deuxième volet*

*Assurer à tous les membres de notre personnel les meilleures conditions possibles pour exercer leur profession, se développer et s'améliorer, afin d'attirer ou de retenir un personnel de grande qualité et d'offrir des services de niveau optimal.*

*Pour maintenir la qualité des services en contexte de rareté des ressources humaines :*

- 2.1 Adapter les processus de dotation au contexte de rareté des ressources.
- 2.2 Maintenir et développer des modèles de gestion des ressources humaines fidèles aux valeurs de l'organisation et tenant compte des réalités de la main-d'œuvre et ce, en concertation avec les différents partenaires.
- 2.3 S'assurer que toutes les catégories de personnel aient accès à des programmes de développement des compétences en lien avec les réalités de notre organisation, et promouvoir la responsabilisation du personnel en matière de formation continue.
- 2.4 Mettre en place des processus de transfert des savoirs intergénérationnels et intersectoriels.
- 2.5 Outiller les gestionnaires pour assurer l'implantation de pratiques et d'un référentiel commun de supervision de toutes les catégories de personnel.

## *Troisième volet*

*Assurer un rendement optimal des ressources de notre structure organisationnelle dans le respect des personnes et de la communauté, afin de nous acquitter de notre mission en utilisant au mieux tous les moyens dont nous disposons.*

*Pour utiliser les ressources financières de façon optimale :*

- 3.1 Consolidar les pratiques de gestion financière, notamment le soutien et l'accompagnement aux établissements, et favoriser l'utilisation appropriée des sommes disponibles.

*Pour préserver le meilleur équilibre possible entre l'engagement de notre personnel, la qualité de nos services et notre développement :*

- 3.2 S'assurer de l'équilibre entre les ressources consenties, d'une part, et les mandats confiés, d'autre part.

*Pour maximiser les efforts de protection de l'environnement :*

- 3.3 Adopter une approche de développement durable applicable à tous les secteurs et services.

*Pour promouvoir l'usage d'une langue française de qualité :*

- 3.4 S'assurer d'une préoccupation constante et de haut niveau face aux compétences reliées à la langue française chez tous les membres du personnel.

## *Quatrième volet*

*Réaffirmer notre mission et notre vision de l'éducation publique auprès du personnel, des parents, de nos partenaires, de la population et des médias.*

*Pour s'imposer comme un acteur essentiel en éducation, avec d'autres partenaires majeurs :*

- 4.1 S'assurer du rayonnement des accomplissements de notre organisation en favorisant l'engagement de tous les membres du Conseil des commissaires, du personnel, des parents et des élèves comme autant de porte-parole témoignant de la qualité de l'éducation à la Commission scolaire Marie-Victorin et au Québec.

*Pour assurer la visibilité de la Commission scolaire Marie-Victorin et de ses établissements :*

- 4.2 Maintenir et développer des moyens de communication et d'échanges pour accroître le sentiment d'appartenance chez nos employés.
- 4.3 Informer régulièrement l'ensemble des membres du personnel sur les activités de tous les secteurs et de tous les services, et des décisions du Conseil des commissaires.
- 4.4 Informer l'ensemble des parents de son territoire des services, programmes et activités dispensés dans ses établissements.

